

مهارات وتقنيات النجاح في القيادة

إعداد

الدكتورة/ إيمان صالح عبد الفتاح

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة ببورسعيد – جامعة قناة السويس

جمهورية مصر العربية

* ورقة عمل مقدمة في ندوة "تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة"، القاهرة – جمهورية مصر العربية، مارس 2007.

المقدمة:

تواجه المنظمات فى ظل الألفية الثالثة بضغوط وتحديات تتمثل أهميتها فى الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة فى استقرارها وربحيتهما، فالساحة العالمية تشهد تغيرات جذرية تترك أثارها الاقتصادية على العالم أجمع، حيث أصبح النظام العالمي يتميز بحركته السريعة التي تتلاحق فيها المتغيرات والتحويلات، وتتصاعد قوى التغيير فى مواطن كثيرة من العالم، وتتبدل الأوضاع بسرعة متناهية، وتحتاج من الحكومات وإدارة المنظمات اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات، من ثم تدعيم قدراتها التنافسية.⁽¹⁾

ويستلزم الأمر من المنظمات لمواجهة هذه التغيرات والتحديات المستمرة والشاملة فى كل المجالات أو من أجل الصمود إمام المنافسة العالمية، ضرورة وجود قيادة إدارية لديها مهارات وتقنيات تمكنها من التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

مفهوم المهارة:

هي القدرة على أداء عمل أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم فى الأداء فى موارد وإمكانيات.⁽²⁾

ومصدر المهارة قد يكون الوراثة (وهى المهارة الطبيعية أو الفطرية) التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم دون جهد أو إرادة منهم، كما قد تكتسب المهارات من البيئة المادية والاجتماعية التي يحيا الفرد فيها، وهذه المهارات المكتسبة تتمثل نتيجة التقليد، التعليم، التدريب، الممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء أو معلمين أو مدربين.

(1) إيمان صالح عبد الفتاح، السلوك القيادي فى منظمات الأعمال فى مصر فى ظل المتغيرات العالمية "دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، 2004، ص3.

(2) على السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، (القاهرة دار غريب، 1999)، ص 23.

والسؤال الذي يطرح الآن: هل الإدارة موهبة ام قدرة مكتسبة؟

والإجابة تكمن فى أن الإدارة مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات اغلبها مكتسبة بالتعليم والتدريب ومنها فطرى موروث. وتنقسم المهارات إلى ثلاث مجموعات هي⁽¹⁾.

أولاً: المهارات الإنسانية:

تتوفر المهارات الإنسانية للمدير بالوسائل والأساليب والقدرات التي يتمكن بها من التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، ويكون ايجابياً معاوناً له فى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العمل مع تخفيض ردود الفعل السلبية إلى الحد الأدنى، والعمل على إقناع الموارد البشرية ان العمل من اجل تحقيق مصالح المنظمة هو فى ذات الوقت وسيلتهم فى تحقيق أهدافهم الشخصية ومن أهم المهارات الإنسانية ما يلي:

1- مهارة اختيار المساعدين.

2- مهارة تشكيل عمل المساعدين.

3- مهارة توجيه المساعدين.

4- مهارة حفز وتشجيع العاملين.

5- مهارة التفويض.

6- مهارة مساندة العاملين.

7- مهارة الاتصال.

8- مهارة بناء الفرق المتعاونة.

9- مهارة تنمية المساعدين.

10- مهارة الاستماع.

11- مهارة الإقناع.

12- مهارة المناورة والتكيف.

(1) المرجع سبق ذكره، أماكن متفرقة .

13- مهارة العمل فى فريق.

ثانيا: المهارات الفكرية:

لإدراك الظروف المحيطة والمتغيرات الحاصلة والقدرات على تحليل الموقف وفهم العوامل المؤثرة فى العمل والبحث عن حلول للمشكلات ومن أهمها:

1- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

2- مهارة تنظيم الوقت.

3- مهارة إدارة الاجتماعات.

4- مهارة إدارة المعلومات وتطبيق الإدارة الاليكترونية.

5- مهارة التعامل مع المتغيرات:

- إعادة تحديد الأهداف.
- إعادة رسم السياسات والاستراتيجيات.
- إعادة التخطيط ووضع البرامج.
- إعادة التنظيم وتطوير النظم والأساليب.
- التطوير والابتكار.

ثالثا : المهارات الفنية:

هي المهارات التخصصية لفهم متطلبات العمل الذي يشرف عليه المدير والأسس العلمية والتطبيقية التي يستند إليها. وتتناسب المهارات اللازمة للمدير مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها، وبالتالي تؤثر طبيعة العمل فى تحديد تشكيلة المهارات اللازمة للمدير حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها، فالمدير المالي أو مدير الحسابات أو مدير التخطيط كل هؤلاء فى حاجة ماسة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعدلات الرياضية والمفاهيم الكمية بشكل عام، بينما لا يحتاج هؤلاء المديرون إلى مهارات الإقناع وحسن الاستماع والقدرة على التعبير اللفظي، وعلى النقيض من ذلك نجد أن مديري التسويق والمبيعات

وإدارة الموارد البشرية مثلاً ليسوا فى حاجة إلى المهارات الكمية، بل هم فى أشد الحاجة إلى مهارات التعامل مع البشر وبيع الأفكار والإقناع والتأثير بالكلمة والإشارة.

كما تختلف مجموعة المهارات الإدارية باختلاف المستوى التنظيمي أو الموقع الإداري الذي يشغله المدير، وقد قسمت مستويات الإدارة عادة إلى ثلاث مستويات تتطلب وظائف كل مستوى هيكلًا مختلفًا من المهارات الإدارية والقيادية، وذلك على النحو التالي:

- تأتي المهارات الفكرية فى قمة هيكل المهارات اللازمة لشاغلي وظائف الإدارة العليا (رؤساء مجالس الإدارة والأعضاء المنتدبون والمديرون العاملون ومن في مستواهم)، تليها المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية فى المرتبة الثالثة من الأهمية.
- وبالنسبة لوظائف الإدارة الوسطى التي تتعامل بشكل أساسي مع مجموعات البشر تأتي المهارات الإنسانية أولاً، تليها المهارات الفنية ثم المهارات الفكرية.
- وتكون المهارات الفنية هي الأهم لشاغلي الوظائف الإدارية التخصصية التنفيذية التي تتطلب إحاطة كاملة بتفاصيل العمل وقواعد التنفيذ وآلياته، ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية على درجة متعادلة من الأهمية.

الإدارة المباشرة	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا
المهارة الفنية	المهارة الإنسانية	المهارة الفكرية
المهارة الإنسانية	المهارة الفنية	المهارة الإنسانية
المهارة الفكرية	المهارة الفكرية	المهارة الفنية

شكل (1) : المهارات الإدارية للمستويات التنظيمية

من الشكل السابق يتضح أثر المستوى التنظيمي للمدير فى تشكيل المهارات اللازمة له، ويتضح أيضاً التدرج المنطقي فى إعداد وتهيئة المديرين للترقي فى المناصب التنظيمية المختلفة حيث يصير التركيز على تكوين المهارات الإنسانية، ثم الفكرية كلما اتجه الفرد إلى شغل وظائف قيادية أعلى فى الهيكل التنظيمي، وفى ذات

الوقت تقل حاجته إلى التخصص الفني الدقيق في مجال تنفيذي معين، ويتجه ليكون أكثر انشغالا بالعموميات من التفاصيل.

وتأسيسا على ما سبق فإن القائد الإداري يحتاج إلى مجموعة من المهارات والتقنيات لكي يستطيع أن يحقق النجاح بل التفوق في ظل العولمة، وما تحمله من تنافسية عالمية يكتسبها وتمكنه من تحقيق النجاح على النحو التالي:

أولاً : وضع إستراتيجية يستطيع الموظفون استخدامها فعلاً:⁽¹⁾

ليست الإستراتيجية مقصورة على حركات التنفيذيين وحسب، مثل المديرين الكبار أو المستشارين الخارجيين، أن لكل مدير دور استراتيجياً وأخر تكتيكياً ونموذجياً يجب أن يكون المديرون في كل مستوى مشتركين بفاعلية في الإستراتيجية ومساندين لها، ومع ذلك يبتكر المديرون استراتيجياتهم على أساس دائم وبالتالي يمكن أن يتفوقوا في وضع الاستراتيجيات، والمدير القوي يتعرف على الاختلاف بين الإستراتيجية والتكتيك ولا يدع نفسه يعتقد أن النجاح في شيء يساوي النجاح في آخر.

الاختلاف بين الإستراتيجية والتكتيكات:

الاستراتيجية هي "ماذا" والتكتيكات هي "كيف" والاستراتيجية تحدد الأهداف والنتائج والنقاط النهائية حتى وإن كان من المحتمل تغيير الهدف بذكاء نتيجة تغير الظروف وإعادة تشكيل الاستراتيجية ولكن المدهش أن معظم الاستراتيجيات الإدارية قصيرة الأجل وبهذا يمكن تحقيقها (أو فشلها) في زمن قصير.

وإذا كانت الإستراتيجية هي الغاية فإن التكتيكات هي التنفيذ أو التطبيقات ويعرف بيتر دراكر Peter Drucker الاستراتيجية على أنها فعل الأشياء الصحيحة والتكتيكات على أنها فعل الأشياء بصورة صحيحة ولن يفيد أداء أشياء خاطئة أداء سليماً ولن يفيد أداء الأشياء الصحيحة أداء خاطئاً والكارثة أن تؤدي أشياء خاطئة أداء خطأ.

(1) آلان ويس، الدليل غير الرسمي، للمدير المتميز (المملكة العربية السعودية: جرير، 2001) ص 215 . ما بعدها .

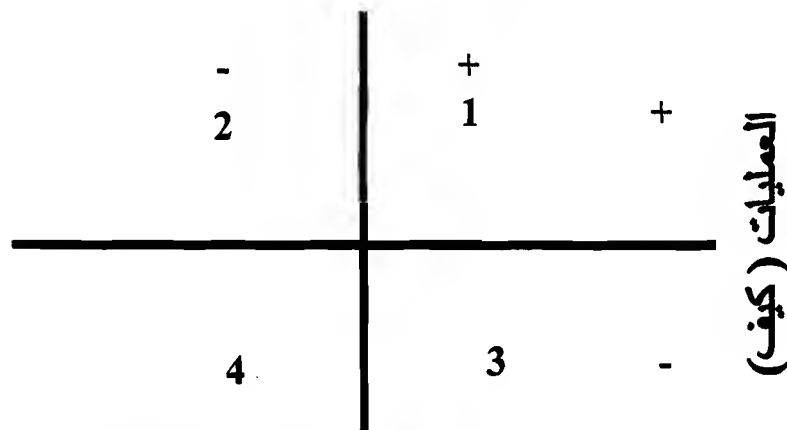
مثال:

إذا كنت تلعب (شطرنج) فإن إستراتيجيتك قد تكون السيطرة على منتصف اللوحة وربما يكون التكتيك هو التضحية بعسكري مبكرا حتى تحقق السيطرة ولكن إذا كنت تتحرك دائما من خلال التكتيكات فقط فربما ترفض أن تضحي مطلقا بأى قطعة وبالتالي تفقد هذه الميزة وهى أقوى إستراتيجية يمكن إتباعها في بداية مباراة من الشطرنج.

وفى حرب كوسوفو كان تكتيك حلف شمال الاطلنطى الناتو NATO هو تقليل الخسائر وهو ما اثر كثيرا على الاستراتيجية، وربما أدى إلى طول فترة الاشتباكات حتى استطاعوا الوصول إلى النهاية بالتكتيكات الآمنة والتي كانت فعالة أيضا ضربات جوية مكثفة، ولكن بدون حروب برية.

إذا كنت توظف أناسا للإشراف على العمليات فهل تعين أفضل المرشحين بأفضل الإنجازات وأفضل المهارات الحوارية أم من يمتلكون مهارات استراتيجية أفضل لان المشرفين عليهم أن يتوقعوا ويخططوا وينظموا حاجات العمليات؟ أن بعض الموظفين الاستشاريين ((الممتازين)) تحولوا إلى مجرد سد خانة ليس لأننا أخطأنا في فهم إمكانياتهم ولكن لان إمكانياتهم غير مناسبة حيث تكون التكتيكات مطلوبة ولكن الذي يتم بوظيفة هو الاستراتيجية أو العكس.

وفى الرسم التالي تستطيع إن ترى علاقة بسيطة ولكنها أساسية بين الاستراتيجية والتكتيكات:



شكل (2) : العلاقة بين الاستراتيجية والتكتيكات

وفى الربع الأول لدينا مؤسسات (سواء كانت شركات أقسام، توكيلات، شركات غير ربحية، مدارس وغيرها) لديها استراتيجية واضحة وتكتيكات فعالة والأمثلة من مجموعة مؤسسات ربما تضم:

- مايكروسوفت Microsoft.
- فايزر Pfizer.
- كونتيننتال إير لاينز Continental Airlines.
- دل كمبيوتر Dell Computer.

إن هذه المؤسسات تخطط لمستقبلها جيدا وتنفذ خططها جيدا، وربما تتغير الأمور مثلا كانت سيرز زيوينج Sears and Boeing وفى الربع الأول وفى وقت ما وربما تعود يوما ما. وفى الربع الثانى المؤسسات التى توظف تكتيكات فعالة ولكن ليس لها استراتيجية قوية وبالتالي تستطيع أن تكسب مالا من موسم لآخر وربما تجذب الموظفين والعملاء ولكنها عرضة لتغيرات مفاجئ، وهذا هو موقع معظم المؤسسات والمكان الذى يركز عليه معظم المديرين وقد تسبب ذلك فى رؤية قاصرة للمؤسسة وتعرضها للكثير من الأزمات والتخفيض المفاجئ للعمالة وتنبؤات غير صحيحة.

ومثل هذه المؤسسات تعتمد فى الغالب على مجدها وما حققته من مكاسب قصيرة الأجل أو أهداف غير مالية (مثل اكتساب عملاء وشهرة وغيرها) ومن أمثلة هذه المؤسسات:

- جنرال موتورز General Motors.
- إيستمان كوداك Estman Kodak.

وهذه المؤسسات تحقق إنجازات ولكن نجاحها غريب ولا يمكن التنبؤ به على أساس مستقبل واضح لقد طلبت مدرسة هارفارد للقانون Harvard Law School مستشارين للتعرف على سبب تدهور أخلاقيات الطلبة ونجحت سبى أوف فيلادلفيا City of Philadelphia فى تخفيض ديونها وتحسين خدماتها ولكنها ما زالت تصارع

لوضع استراتيجية مالية طويلة الأجل حيث تتأرجح بين العودة للاستثمار في مراسي السفن ومحاولة جذب مشروعات أخرى.

والربع الثالث عكس الثاني هذه المؤسسات لها استراتيجيات واضحة مثلاً: تحقيق الزعامة في تكنولوجيا الشرائح الإلكترونية) ولكنها لا تمتلك ذكاء إدارة العمليات أو الخبرة أو الموهبة لصنع المال وابتكار عمليات جيدة ومنظمات الربع الثالث وهي تكون في الغالب ذات بداية قوية وتكنولوجيا عالية تنتقل إلى الربع الأول حين تصبح أقوى منافسة وأكثر تميزاً (مايكروسوفت) أو أنها تسقط بسبب عدم الكفاءة كما في حالة (Osborne Computer) ومن الأمثلة الحالية لمؤسسات الربع الثالث:

- أمازون كومب Amazon com.
- أمريكا أون لاين America Online.
- معظم شركات الهاتف المحمول Most cellular phon companies.

وفى النهاية هناك الربع الرابع وهو الخاص بمن لا يعرفون أين سيذهبون وكيف سيذهبون لذلك (يعرف احد الحكماء المتعصب بأنه شخص يفقد رؤيته لهدفه وبالتالي يضاعف مجهوده)، كثير من هذه المؤسسات يخفي ولكن بعضها يهبط ثم يعود، ومن الأمثلة الجيدة للربع الرابع كرايسلر Chrysler والتي عادت للظهور تحت قيادة لى ياكوكا Lee Iaccoca، وفى القطاع الخاص تتعرض مؤسسات الربع الرابع للإفلاس، وفى القطاع العام يتم إنفاق المزيد عليها دون أدنى ربح وفى القطاع اللاربحى تفشل هذه الشركات في مساعدة عملائها وتخسر تطوعياً.

ومما سبق يمكن وضع تعريفا لكل من الاستراتيجية والتكتيكات على النحو

التالى:

- الإستراتيجية هيكل تبنى فيه التكتيكات التي تؤثر في طبيعة وتوجهات المؤسسة.
- التكتيكات قرارات تتخذ داخل هيكل الاستراتيجية والتي تؤثر على طبيعة وتوجهات المؤسسة.

أن دور المدير في الاستراتيجية ليس وضع الاستراتيجية ملف وحفظا في مكتبه لابد أن يتضمن دور المدير في الاستراتيجية ما يلي:

1- فهم الاستراتيجية كاملة وكيف ترتبط بمسؤوليات المدير الخاصة.

2- مراجعة الموارد البشرية و المواهب المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3- عادة رسم الاستراتيجيات من خلال:

- تحديد مصادر قوة المنظمة والتي اتضحت معالمها وزادت قيمتها نتيجة للمتغيرات الجديدة.
- تحديد نقاط الضعف بالمنظمة والتي اتضحت معالمها واشتد تأثيرها نتيجة للمتغيرات الجديدة.
- تحديد ما طرا على المنافسين من قوة مضافة أو ضعف.
- إعادة تحديد توجهات وقواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في ضوء القراءة الجديدة للمتغيرات العالمية.
- رسم السياسات والاستراتيجيات الجديدة الكفيلة استثمار مصادر قوتها (نقاط الضعف عند المنافسين) وتحديد عوامل الضعف عليها (نقاط القوة عند المنافسين).

ثانيا: مهارة تطبيق الإدارة الالكترونية:

في ظل الوضع الراهن للعلومة وما تحمله من متغيرات سريعة أصبح على القائد ضرورة تطبيق الإدارة الالكترونية في منظمة حتى يستطيع أن يساير ما يحدث من تقدم تكنولوجي، وتعرف الإدارة الالكترونية بأنها:

قدرة المنظمة على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وبين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة عبر شبكات الانترنت مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة (في أي وقت وأي مكان) معتمدة على مبدئين هما:

• الأول: (تقنى): ويتمثل في إعداد المعلومات الكترونية وتناقلها عبر شبكة الانترنت وضمان دقتها وسريتها.

• الثاني: (اجرائى): ويتمثل في تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد مع ضمان صحتها ومصداقيتها.⁽¹⁾

يشير الواقع إلى أن نظام الإدارة الالكترونية لا يتم مرة واحدة، بل يمكن أن يتم على عدة مراحل لكن الشئ الذي يجب التنويه إليه وهو المهام، أن يتم الإعداد لتطبيق هذا النظام جيدا لكي يتم على تلك المراحل، فإذا بدأت تطبيق مرحلة منه لا يمكن أن نطلق على ذلك بداية للإدارة الالكترونية، أما أن يتم تنفيذ بعض الخدمات بطريقة عفوية دون خطة موضوعة متكاملة لتحقيق نظام الإدارة الالكترونية ودون مراحل محددة فذلك ما يمكن تسميته بـ (الالكترونية) تقديم بعض الخدمات - إذا صح هذا التعبير - وليس بالتحول إلى نظام الإدارة الالكترونية، وذلك أن عملية التحول عملية متكاملة تتضمن التنسيق بين الوحدات الحكومية المختلفة وليس تقديم وحدة معينة لخدماتها فحسب.⁽²⁾

وفيما يلي عرض لمراحل حل تطبيق الإدارة الالكترونية:

مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

المرحلة الأولى: مرحلة النشر الالكتروني:

يجب أن يسبق تنفيذ تلك المرحلة إعداد وتنفيذ خطة عمل لاستكمال الاتي:

- تبسيط وتنميط النماذج المستخدمة لتأدية الخدمات.
- الأعلام المجتمعي عن بدء توفير تلك الخدمات من خلال وسائل الأعلام والندوات المتخصصة.
- إتاحة إمكانية ملء النماذج المجانية بعد طباعتها من على شبكة الانترنت وقبولها لدى جهات تأدية الخدمات.

(1) بسام الحمادى، مفاهيم ومتطلبات الحكومة الالكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر الحكومة الالكترونية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 29 يناير 2002، ص 1 - 6.

(2) إيمان صالح عبد الفتاح، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية، (القاهرة: ايبس . كوم، 2007) ص 137.

المرحلة الثانية : تنفيذ المعاملات على شبكة الانترنت On - Line:

- الهدف من هذه المرحلة هو إنهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال شبكة الانترنت أو شبكة الهاتف أو أكشاك الخدمة الجماهيرية.
- في الحالة الأولى (شبكة الانترنت) يجب الاتفاق أولاً مع جهات تأدية الخدمة على قبول تلك الطريقة في إنهاء تلك المعاملات واستصدار القرارات التي تيسر ذلك، ثم يتم الاتفاق على مستوى المكنية المطلوبة لكل خدمة النظم التي توفر تلك الإمكانية مع ضرورة التأكيد على إتاحة القدر الملائم للسرية والخصوصية لكل خدمة على الشبكة.
- يتضمن الأسلوب الأول النشر على شبكة الانترنت من خلال بناء موقع يضم صفحات معلومات عن الخدمة الحكومية كل منها يختص بنوعية معينة من الخدمات، وتشمل بالإضافة إلى المعلومات المنشورة لكل خدمة صورة للنموذج المستخدم لتأدية تلك الخدمة، والذي يمكن طباعته وملؤه بعد الاتفاق مع الجهة المعنية.
- أما الأسلوب الثاني (شبكة الهاتف) فيتلخص في نشر نفس الخدمات من خلال شبكة الهاتف ولكن في صورة صوتية وباستخدام أرقام هاتف تخصص لهذا الغرض، ويتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات صوتية وإتاحتها لأكثر عدد من المشتركين في نفس الوقت.
- أما الأسلوب الثالث فهو استخدام أكشاك خدمات يتم توصيلها أما بشبكة الانترنت لاستخدام الموقع المخصص لذلك على الانترنت، أو من خلال استخدام اسطوانة مسجل عليها نفس البيانات، ويتم قراءتها من خلال الجهاز حيث يتم إطلاع المواطن على تفاصيل الخدمة وطباعة نماذجها لمثلها والتوجه بها لجهة تأدية الخدمة لإتمامها.

المرحلة الثالثة : تكامل الأعمال لتحقيق الترابط الالكتروني :

- الهدف من هذه المرحلة هو تحقيق الربط الالكتروني الكامل بين قواعد البيانات للحكومة المحلية، وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك

الربط، ويتطلب تنفيذ تلك المرحلة استكمال بناء النظم وقواعد البيانات في الوحدات، وعلى أن يتوافر لتلك القواعد وجود شبكات اتصالات على أعلى درجة من الاستقرار، وربما يضمن السرعة في نقل المعلومات كما يتطلب ذلك تطوير أسلوب تقديم الخدمات.

وتأسيسا على ما سبق فإن المدير اليوم لكي يستطيع أن يتوأكب مع المتغيرات العالمية عليه أن يسارع في تطبيق الإدارة الالكترونية عن طريق الشبكة الداخلية والخارجية، فقد عرضنا فيما سبق كيفية تطبيق الشبكة الخارجية، أما الشبكة الداخلية فهي بمثابة الوب الداخل (Internal Web) وهي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل المنظمة باستخدام مفاهيم وأدوات الوب وقدرات الانترنت، وبخاصة التصفح السهل وغير المكلف.⁽¹⁾

فهي شبكة صلات يستطيع العاملون في الشركة أن يطلعوا على القرارات الخطط، الاستفسارات وطلب المعلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات الشركة. كما أن الشبكة الداخلية تقدم نظام البريد الالكتروني العالمي والوصول عن بعد وأدوات التشارك الجماعي وأنظمة تقاسم برمجيات التطبيق، بما يمكن الشركة من أن تعمل كوحدة واحدة بشكل أفضل وهناك مزايا عديدة للشبكة الداخلية أهمها: إغناء بيئة المعلومات في الشركة التي يتم تقاسمها بشكل فوري والاستجابة الفورية لها من قبل جميع وظائف وأقسام الشركة والعاملين فيها، خفض تكلفة توزيع المعلومات، إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية (Virtual Teams)، وكذلك عقد المؤتمرات الافتراضية بين العاملين في الشركة مهما كانت مواقع انتشارهم الجغرافي ولعل الأهم هو إن الدراسات الكثيرة كشفت أن العائد على الاستثمار (RoI) لهذه الشبكات في الشركات عالي جدا فقد كشفت دراسة أجريت على الشركات التي استخدمت الشبكة الداخلية إن العائد فيها قد تراوح بين (23 - 85 %) ⁽²⁾. في حين أكدت دراسة أخرى أجريت على إن شركة (Empire District Electric) ذات (140) ألف عام والتي تبنت شبكة داخلية بتكلفة (500) ألف دولار، كشفت عن أن العائد على

(1) Efraim Turban Information Technology for Management, John Wiley & Sons Now York, 2002, p. 130.

(2) Information Systems, Prentice Hall, New Jersey, 2001, P27 Loudon K.C. and Laudon J. P, Essential Management Efraim Turbar, Information Technology for Management, John Wiley Tsosn, Inc. Donwera. 2002, P.593.

الاستثمار وصل إلى (100%)⁽¹⁾. وهناك خطوات عديدة لابد من مراعاتها عند بناء الشبكة الداخلية حتى يستطيع القائد الإداري تحقيق النجاح من خلال بناء الشبكة الداخلية.

بناء الشبكة الداخلية :

لبناء الشبكة الداخلية في المنظمة يمكن الاسترشاد بالخطوات التالية:⁽²⁾

1- حدد حاجات الشركة :

- كيف يتم تحديد المستفيدين؟ ماهي الأقسام التي تحتاج الوصول إلى الانترنت؟ من هم الأفراد في تلك الأقسام سيحتاجون الوصول إلى الانترنت؟
- ما هو المحتوى الذي سيتم تقاسمة؟
- كيف يتم الوصول إلى المعلومات (المحتوى) ومن ثم استخدامها؟

2- ابحث عن بعض البرامج التي تستخدمها الشركات من أجل قسم الانترنت وقدم التوصية ببرنامج للشبكة الداخلية :

- هل تحتاج لبرنامج مرن؟
- هل البرنامج القياسي أن كان لديك حاليا ملائم أم تحتاج إلى برنامج جديد؟
- هل يمكن للمستفيدين عن بعد أن يصلوا إلى البرنامج بحواسيبهم القياسية؟

3- خطط لاختبار البرنامج وكيف أنت ستقيس النتائج:

- من سيكون مسئولاً عن الاختبار؟
- ما نوع التغذية المرتدة المطلوبة من القائمين بالاختبار؟
- كيف يمكن أن تربط النتائج بالبرنامج؟

4- الاستعداد للتنفيذ:

- ما هي المعلومات التي سيتم تقديمها قبل التنفيذ؟
- كيف تتم جدولة التنفيذ؟
- ما نوع التدريب الذي هو ضروري ومن سيقدمه؟

(1) Source Luis R . Gomez – Mejia and D . B . Balkin.

(2) Management, Me Graw – Hill/ Irwin, Boston, 2002, pp.39-91

5- متابعة الاستخدام الجاري للشبكة الداخلية:

- كيف تقيس استخدام النظام، من يستخدمه، وما هي المعلومات التي يتم الوصول إليها؟
- كيف ستقدم المعلومات من المسؤوليات المختلفة ومن المستفيدين حول نجاح الشبكة الداخلية؟
- كيف سيكون المدخل إلى تحديث الشبكة الداخلية من حيث المحتوى والهيكل؟

ثالثاً: مهارة التفاوض بنجاح دون اللجوء للأسلحة:⁽¹⁾

التفاوض هو فن التباحث مع الآخرين للوصول إلى اتفاقية من خلال التصالح أو المساومة حيث تقتضى الضرورة. أهم خطوة في التفاوض تحدث قبل المبادرة أو الاشتراك في الحوار مع الآخرين أنها الخطوة التمهيديّة لتحديد ما الذي يمكن أن تتنازل عنه، وما الذي يمكن أن تستبدله، وما الذي لا تستطيع أن تتخلى عنه تحت أي ظروف. ولأن كل الاهتمامات التفاوضية تتعلق إما بالحاضر وأما بالمستقبل فإننا نستطيع أن نستخدم السؤال التالي: ما هي ((ضروراتي)) و ((رغباتي))؟ وعليك أن تحدد تماماً وبوضوح ما تستطيع أن تعدله بينما تظل ناجحاً وما لا تستطيع أن تغيره أو تتنازل عنه إذا أردت النجاح.

وفيما يلي الأسرار العشرة للتفاوض الفعال بناء على الظروف التي حددتها بالفعل لنفسك الضروريات للحفاظ عليها والرغبات التي يراود ويفضل تحقيقها ولكن يمكن الاستغناء عنها.

1- استخدام بيئتك في أسوأ الحالات يجب استخدام أرض محايدة ولكن إذا أمكن حاول أن تستخدم بيئتك، والتي لها تأثير نفسي اصنع هذا العامل بأن تقدم سبباً ما إذا كان عليك ذلك أن لديك مثلاً حجرة اجتماعات كبيرة أو موارد دعم أكبر أو خصوصية أكثر أو اجتماعاً بعد المقابلة مباشرة في مكتبك (ولهذا من الصعب أن تتفاوض مع رئيسك لأنك ستضطر أن تلعب دائماً على ملاعبة!).

(1) آلان ويس، مرجع سبق ذكره، ص، 231 وما بعدها .

2- استخدام مرعوسيك إذا أمكن اجعل موظفيك يدخلون في مفاوضات تمهيدية، وبالتالي تستطيع أن تختبر ضروريات ورغبات الطرف الآخر قبل أن تلتزم بأى اتفاقات (لا تتنازل عن سلطة الموافقة النهائية)، وابق في المجادلات المبدئية.

3- استمع أكثر مما تتكلم حاول أن تكون النسبة 3 : 1 أو أكثر وكلما تحدث الطرف الآخر عرفت الأهداف والمخاوف والضغط وغيرها تطوع قليلا وحين تتطوع كن واقعياً، وهناك اختلاف كبير بين أن تقول أحب أن ينتهي ذلك خلال أسبوعين، وإذا لم ينته ذلك خلال أسبوعين فستفشل كل خططنا استمع جيداً للحاجات التي يعبر عنها الطرف الآخر، والتي لا تستطيع أن تحققها بسهولة من وجهة نظرك.

4- احتفظ بقائمة خاصة مكتوبة أو عقلية لضروراتك ورغباتك وتابع التقدم لخص دائماً بعض المناقشات تتراجع حين يبدأ الطرف الآخر في إدراك تفوقك، وربما يظنون إن كل شئ متروك للنقاش حتى تصلوا إلى اتفاقية نهائية مكتوبة وضح انه (إننا قررنا بالفعل بخصوص هذا الأمر ولا نستطيع أن نعود في كل مرة لمناقشة كل قرار نتوصل إليه).

5- حاول أن تكون متعاوناً وليس معارضاً قل (القرار الذي اتخذناه) و(الأسعار التي سندفعها)، وليس (سوف تحصل على هذا إذا حصلت أنا على ذلك).

6- لا تجعل الأمر يتحول لموضوع شخصي ولا تمس ألمانا أو تقدير الذات أو قدرات الطرف الآخر، وكما يقولون في الأفلام (أن هذا عمل وحسب) إذا سمحت للموضوع أن يتحول إلى موضوع شخصي - في أى اتجاه - فإن المشاعر ستغشى على الأهداف، وربما تحط من قدر شخص على حساب فقد أحد الأهداف المهمة، لقد حصل رئيس الوزراء البريطاني شامبرلين Chamberlain على السلام مع الألمان (والذي استمر عاماً بالكاد) وحصل هتلر Hitler على تشكيبوسلوفاكيا دون منافسة قبل الحرب العالمية الثانية مباشرة هنئ الطرف الآخر على أسلوبه في التفاوض بصرف النظر عن النتائج من وجهة نظرك.

7- تذكر أن الطرف الآخر ربما يكون له أيضاً عميل مهمين بمعنى أن الأمر ليس مجرد ما يحتاجه مدير آخر، ولكن أيضاً ما يحتاجه رئيسة وهو الأهم، وربما يكون اهتمام ممثل الاتحاد موجهها نحو رتبة ومنزله رد الفعل أو نحو رؤية ممثل المنطقة

للنتيجة، وربما يكون الأعلام أو اللوائح أو جماعات الضغط أو الجماعات المهمة الأخرى من العوامل المهمة حاول أن تفكر من خلال عميل الطرف الآخر، وبالتالي تعرف ما تقدمه.

8- تفاوض بثقة وخصوصية لا تدع الانا أو الاهتمامات الأخرى تتدخل لإيجاد حل وسط في الضروريات، انك تستطيع أن تحصل على وقت اضافي وتهرب من الطرف الآخر إذا لم تكن الإجراءات عامة وكان من الممكن أن تتم المتنازلات في خصوصية.

9- لا تختلف وعدا أن لم توافق على شئ - دون قصد - سينهى مستقبلك ومستقبل مؤسستك، فان عليك أن تحافظ على كلمتك حتى إذا فعلت خطأ كبيرا - ولكن ليس خطأ يقتل - فان عليك أن تتعايش معه وتحقق أفضل ما يمكن تحقيقه أن الثقة هي كل شئ في التفاوض وإذا لم يحدث وأصبحت غير أهل للثقة فإن مركزك سيكون ضعيفا في المستقبل، وإذا حصل شخص منك على أفضل ما لديك فاعترف بهذا وتعلم من الموقف، ولكن لا تثار من فشلك بأن تكف عن المساومة.

10- لخص دائما بالكتابة انك في حاجة إلى وثيقة مسجلة ليس عليك أن تسجل تنازلا محرجة أو حقائق مؤلمة سجل فقط النتائج المتمثلة في من فعل ماذا لمن، وفي أي زمن وبدون هذا سيحبطك (سيناريو ماذا لو ...؟) وهي حكاية مشهورة يستخدمها كل المندوبين ماذا لو أن العميل وجد شركة تقدم عرضا أفضل غدا؟ هل سيستمر في اتفاقية معنا؟

مثال :

طلب العميل في حالة أتمام الشراء أن يكون الشحن لثلاث مناطق بدلا من منطقة واحدة مركزية وهذه ليست هي السياسة المتبعة، ولكنك تعرف أن التكلفة قليلة وان قسم الشحن يمكن أن يفعل هذا بسهولة وبدلا من أن تقول (حسنا ، أننا لم نفعل ذلك في أي صفقة مضت) قل (ليكن .هل لك أي مطالب أخرى؟) وإذا قال العميل انه يريد الاتصال بشخص واحد لا تقل (كل موظفينا مدربون وسوف يساعدونك)، ولكن قل أستطيع أن أعطيك اسما وفي حالة عدم وجود هذا الشخص يعاود الاتصال بك ولكن في الغالب خلال ساعتين، وحين تنتهي من مناقشة جميع الأمور الفرعية تستطيع

أن تقول (اننى سعيد اننى استطعت أن أتكيف مع هذه القضايا الخمسة التي كان من الممكن أن تتحول إلى صخور ضخمة تعوق المفاوضات وألآن احتاج لشيء واحد: أننا نريد الدفع مقدما، ونحن في الشركة لا نتعامل إلا بهذا الأسلوب)، وهكذا تكون قد كسبت قضية كبيرة في مقابل قضايا صغيرة.

مما سبق يتضح أن التفاوض طريق دائري يقود من اللامكان إلى اللاشئ، ويجب أن يكون تيار مستقيم لا يجب دخوله أن لم تكن الخطوات السابقة ناجحة، وبالتالي لا تكون هناك عودة لها.

وبوضح الرسم التالي التسلسل :

بداية

ضع ضروريات لا يمكن التنازل عنها.
لتكن لهجتك بناءة ولكن ليست حيادية.
إذا أمكن اجعل رؤسك يبدعون التفاوض.
حين تدخل التفاوض استمع أكثر من الكلام.
تنازل عن ((الرغبات)) عند الضرورة، ولكن لا تتنازل عن (الضروريات).
لا تخفض السعر دون تخفيض القيمة.
لخص وراجع لتأكد من أن الطرق الأخر فهم نفس الشيء.
اكتب.
نهاية.

وتستطيع أن تعدل ذلك كما تشاء ولكن القضية هي وجود بداية ونهاية إننا جميعا نشترك في التفاوض، والذي يستمر بلا نهاية بسبب نقاط الضعف التالية:

- أن الموافقة على المتنازلات والتصالح لا تنتهي أبدا ولكنها تترك مفتوحة كإمكانيات.

- العلاج المقترح: ضع القضايا المتنازع حولها على لوحة لا تمحى (ليست سبورة يمكن مسحها) ثبت هذه اللوحة في كل اجتماع وضع علامة على النقاط التي تم الاتفاق عليها بتوضيح الفعل المناسب، على سبيل المثال،

سينقل قسم شئون العاملين ثلاثة موظفين من قسم الضمانات إلى قسم شئون التأمين نقل دائم.

• أنت (أو الطرف الآخر) تدرك وجود ضرورة تم التعدي عليها وهناك محاولة لإصلاح ذلك.

- العلاج المقترح: بالنسبة لك ضع ضروريات من البداية إمامك (في خصوصية طبعاً) بحيث تكون دائماً على وعى بها ولا تضل طريقك حين تحمى المناقشة، وإذا كان الطرف الآخر يحاول بوضوح أن يكسب نقطة مهمة فلتدع ذلك يحدث، ولكن فقط في مقابل تحقيق عدة أهداف من أهدافك.

• يدخل أناس جديون للمناقشة ويعلنون أنهم لا يوافقون مطلقاً على التنازلات السابقة.

- العلاج المقترح: من البداية يجب أن تحصل على اتفاقية مطلقة بمن سيشارك ومن منهم يملك القرار الأخير اطلب أن يكون صانعوه القرار موجودين في كل قرار، أو تلغى الجلسة ولا تسمح أيضاً لأعضاء جدد بدخول المفاوضات ألا في حالة كونهم مراقبين أو موارد للمعلومات وكلما كان هناك أفراد أكثر زادت فرصة وجود رغبات وصراعات شخصية.

• يصبح الطرف الآخر عدوانياً، لأنهم أدركوا الثمن الكبير الذي سيدفعونه (سواء في المال أو الشهرة أو الموارد أو غيرها).

- العلاج المقترح: ركز على القيمة وساعد الطرف الآخر على إدراك أن الاستثمار عقلائي، وسوف يكون ذا قيمة في ضوء العائد.

مثال :

بالرغم من أنك ستفقد ستة من الموظفين إلا أنك ستتخلص من الالتزامات المادية التي أدت إلى العمل غير المرغوب المتوقع في نهاية الأسبوع (وهذا الأسلوب مفيد خاصة في حالة التعامل مع مندوبي الاتحاد أو العملاء).

• تم رفض الاتفاقيات الأخيرة.

- **العلاج المقترح:** لابد من إشراك صاحب القرار ومن الأفضل أن يكون ذلك مبكرا وبالتأكيد قبل اختتام المفاوضة بوقت كاف وقد تحدثنا من قبل عن قيام المرءوسين بالتفاوض في المراحل الأولى، ولكن المناقشات الجوهرية يجب أن تكون بين أصحاب قرار مسئولين لا تتفاوض بنفسك مطلقا مع مساعد لا يمتلك القرار من المفيد أيضا أن تلخص ما تم التوصل إليه في كل جلسة وتكتب التطورات (مثلا نكتب القضايا التي تم الاتفاق بشأنها في جانب أو آخر)، وتكتب الحلول الأخيرة على الورق ويمضى عليها الطرفان (وهذه الاتفاقات المكتوبة يجب أن تعرض على مشرفين مشتركين).

وماذا لو وقعت في خطأ؟ ماذا لو اتفقت على شئ ثم اكتشفت انه خسارة عليك أو انك تنازلت عن ضرورة أو إن زملاءك ومعاونيك انتقدوا الاتفاق؟ لا تنزعج أن القليل من أخطاء التفاوض هي الخطوة، ربما كان من الممكن أن تكون النتائج أسوأ وربما يكون عدم الارتياح هذا مؤقتا.

لا تنزعج ولا تقس على نفسك تعلم من أخطائك وكن مفاوضا أفضل في المرة القادمة أن التفاوض فن وعلم ولا احد يبلغ الكمال تدرب على أمر ابسط وبهذا تقوى مهاراتك (وارتكب بعض الأخطاء) وبمرور الوقت تستطيع أن تصل إلى القضايا الكبرى.

رابعا: مهارة الاستماع:

إذا كان القائد يريد التأثير في الآخرين وإقناعهم بوجهة نظر معينة، عليه أن يستمع إليهم لكي يتعرف على موافقتهم، وبالتالي يحدد انسب طريقة لعرض وجهة نظره .. وبالإضافة إلى ذلك فأنها فرصة لإعادة ترتيب الأفكار وتحضير الذهن لكي يتعامل مع الموقف وما فيه من متغيرات.⁽¹⁾

أن معظم المديرين لا يستطيعون الاستماع لأنهم يكونون مشغولين بالحديث لا تسمح للآخرين بالتحدث وحسب، ولكن فسر بوعي ما يقولونه اكتب ملاحظات ولكن لا تقم نفسك في الحديث اظهر أنك مستمع جيد.

(1) على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 74 .

مثال :

بعض الناس يحبون أن يسمعون وحسب، وقضاء خمس دقائق إضافية تسمح فيها للشخص الآخر أن يعبر عن أفكاره ويشرحها كاملة يساوي هذا الوقت في ضوء ثقته في استماعك بدقة، وربما تعرف ما سيقولونه بعد الجملة الأولى، وربما يخيب ظنك هذه المرة أيضاً أن المحققين يحبون أن يتركوا للشهود الحرية لأنهم أحياناً يذهبون إلى توريط أنفسهم وبالمثل، أعط للناس الفرصة لكي يتحدثوا فربما بهذا وحسب تتعلم شيئاً ما.

الإجراء المقترح: انتظر حتى يكون هناك ثانيان من الصمت الواضح قبل أن ترد على الشخص سواء كان أمامك أو على الهاتف عد ((ألف وواحد، ألف واثنين)) ثم استجب وإذا قالوا ((أما زلت هناك؟)) أو ((هل أنت معي؟)) فقل ببساطة أنك كنت تفكر فيما قالوا.⁽¹⁾

شروط الاستماع الفعال:⁽²⁾

- ركز ذهنك في الموضوع الذي يتحدث فيه الطرف الآخر.
- اكتب نقاط مركزه أثناء الحديث تحدد بها الأطراف الرئيسية للموضوع.
- انظر في وجه محدثك، وتابع الإشارات التي تصدر عنه (حركة اليدين، إيماءات الرأس، حركة العينين) فهي مكملة لحديثه. لا تقاطع محدثك بل دعه يكمل عرض ما لديه، وإذا أردت الاستيضاح افعل ذلك باختصار.
- في نهاية الحديث، اعد على محدثك خلاصة ما قاله لك، لكي تتأكد من استيعابك لما قال بدقة.

(1) الان ويس، مرجع سبق ذكره، ص 331 .

(2) على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 75 .